

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: X2007153056

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于平衡计分卡的 A 物流企业绩效评估  
及改进研究

A Study of Performance Assessment and Improvement of  
A Logistics company on Balanced Scorecard

刘 玮 璐

指导教师姓名: 张 存 禄 教 授

专 业 名 称: 物 流 工 程

论文提交日期: 2012 年 月

论文答辩时间: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为( )课题(组)的研究成果，获得( )课题(组)经费或实验室的资助，在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘要

行业竞争加剧，物流企业需要在不断开拓新业务领域及开发新服务的同时，通过自身管理及绩效的持续改善与提升获得永续的获利能力，从而使企业能够在竞争激流中始终保持进取状态。对物流企业而言，可选择的绩效评估工具种类繁多，做出正确的选择至关重要。本论文基于平衡计分卡对 A 物流公司的绩效评估及改进进行研究与探索，希望通过利用平衡计分卡对 A 公司的绩效进行评估、提出相应改进措施及跟踪改进结果，为其他与 A 公司处于类似环境的物流企业寻找有效绩效评估与改善提升工具提供参考。

论文通过分析信息化、全球化对物流行业带来的种种影响，说明物流企业在自身绩效管理与提升方面面临着更高的挑战，需要更有效的工具，进而引出平衡计分卡这一绩效及战略管理工具，通过对 A 公司的内、外部情况及平衡计分卡的理论及特色进行概述与分析，点明 A 公司发展现阶段的需求与平衡计分卡的契合之处，并基于平衡计分卡，对 A 公司的绩效进行评估，找出影响 A 公司绩效表现的具体问题，提出对策并跟踪改进情况。

对物流企业而言，专业、便捷、高效的操作流程能够有效提升企业核心竞争力。因而，在整个绩效评估过程中，对内部流程进行准确有效的评估是重点。为确保对流程进行科学、有效的评估，本文在利用平衡计分卡对 A 公司内部流程层面进行分析时，采用了 Michael Hammer 的流程成熟度评估模型（PEMM）进行辅助，通过对 A 公司流程的设计、执行者、管理者、基础设施支持及衡量指标这 5 个能动因素的评估，对 A 公司的内部流程层面的绩效表现进行评估，找到存在的具体问题，明确改进方向并跟踪改进结果。

本文的贡献在于，将平衡计分卡与流程成熟度模型相结合来评估企业运营绩效并寻求改进措施，可供类似的企业借鉴。

**关键字：**平衡计分卡；物流企业；PEMM；绩效评估

厦门大学博硕士论文摘要库

## Abstract

As the competition increased, for the logistics enterprises to be competitive, they have to improve their management of performance as well as explore new field or develop new service project. There are so many tools for logistics enterprises to chose, make the right choice is very important. This thesis researches A company's performance evaluation and improving on the basis of the Balanced Score Card. Through the evaluation, improving and results tracing, this thesis may help other logistics enterprises like A company to find their effective tools of performance improving.

Analyzed the affection that information and globalization bring to the Logistics, the thesis points out that it becomes more challenge for the logistics enterprises to improve their performance management, and a more effective tool is needed. Therefore, the Balanced Score Card, the tool of performance and strategy management, is being introduced. After introducing the inside and outside environment of A company, the thesis tells the fitness between A company's needs and the effort of the Balanced Score Card. Then, on the basis of the Balance Score Card, it evaluates the performance of A company, finds out the specific problems of A company's performance, and tells the methods of improving and traces the results.

To logistics enterprises, a professional, convenient, and effective process improves the core competence. Therefore, in the process of performance evaluation, finding a correct way of evaluation of the process is the key point. The thesis uses PEMM by Michael Hammer to complete the evaluation of inner process performance. By using PEMM, the thesis analyses the design, performers, owner, infrastructure, and metrics to evaluates the A company's inner process performance, finds out the specific problems and the way of improving, and traces the results.

The contribution of this thesis is that it combines the Balanced Scorecard and PEMM to evaluate and improve the performance of enterprises. This thesis can be used by other logistics enterprises for reference.

**Key Words:** the Balance Score Card; Logistics Enterprises; PEMM; Performance Evaluation

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

第 1 章 引言 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究意义 .....	1
1.3 研究路线与全文安排 .....	2
第 2 章 文献综述 .....	4
2.1 平衡计分卡发展概况 .....	4
2.2 平衡计分卡的特点 .....	5
2.3 平衡计分卡在国内外应用概况 .....	5
第 3 章 A 公司概况与平衡计分卡 .....	7
3.1 A 公司概况 .....	7
3.1.1 A 企业行业发展概况 .....	7
3.1.2 A 企业行业环境分析 .....	7
3.1.3 A 企业所处区域概况 .....	8
3.1.4 A 公司自身情况分析 .....	10
3.1.5 A 公司业务发展趋势及战略能力分析 .....	12
3.1.6 A 公司的战略确定 .....	14
3.2 为什么选择平衡计分卡 .....	15
第 4 章 基于平衡计分卡的 A 公司绩效评估 .....	18
4.1 引入平衡计分卡的前期准备工作 .....	18
4.2 战略地图的绘制 .....	20
4.3 A 公司平衡计分卡构建 .....	21
4.3.1 财务层面 .....	24
4.3.2 客户层面 .....	25
4.3.3 内部流程层面 .....	28
4.3.4 学习与成长层面 .....	37
4.4 公司平衡计分卡与部门、个人平衡计分卡的连接 .....	40

4.5 基于平衡计分卡的 A 公司绩效评估结果 .....	40
<b>第 5 章 基于平衡计分卡评估结果的改进 .....</b>	<b>42</b>
5.1 A 公司 2011 年度平衡计分卡评估结果分析 .....	42
5.1.1 财务层面 .....	42
5.1.2 客户层面 .....	42
5.1.3 内部流程层面 .....	45
5.1.4 学习与成长层面 .....	46
5.2 A 公司改进措施的落实结果 .....	48
<b>第 6 章 结论 .....</b>	<b>50</b>
6.1 本文结论 .....	50
6.2 进一步研究方向 .....	51
<b>参考文献 .....</b>	<b>52</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>54</b>

# CONTENTS

<b>CHAPTER 1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Background	1
1.2 Motivation	1
1.3 Research Method	2
<b>CHAPTER 2 Literature Review</b>	<b>4</b>
2.1 Balanced Score Card	4
2.2 Characteristics of Balanced Score Card	5
2.3 Application of Balanced Score Card	5
<b>CHAPTER 3 Gernerall Situation of A Company and Balanced Score Card</b>	<b>7</b>
3.1 Gernerall Situation of A Company	7
3.1.1 Industry Development	7
3.1.2 Industry Enviroment	7
3.1.3 General Situation of the Area	8
3.1.4 Analysis of A Company	10
3.1.5 Analysis of Development Trend and Strategy Ability	12
3.1.6 Strategy of A Company	14
3.2 Why Choose Balance Score Card	15
<b>CHAPER 4 Performance Evaluation on Balanced Score Card</b>	<b>18</b>
4.1 Preperation	18
4.2 Strategy Map	20
4.3 Balanced Score Card of A Company	21
4.3.1 Financial	24
4.3.2 Customer	25
4.3.3 Inner Process	28
4.3.4 Learning and Growth	38
4.4 Connection of the Company Card and Individual Card	41
4.5 Performance Evaluation Results of A company	41
<b>CHAPTER 5 Improvement on the Results</b>	<b>43</b>

<b>5.1 Analysis on the results of year 2011</b>	<b>43</b>
5.1.1 Financial	43
5.1.2 Customer	43
5.1.3 Inner Process	46
5.1.4 Learning and Growth	47
<b>5.2 Results of Improvement Measurements</b>	<b>49</b>
<b>CHAPTER 6 Conclusion</b>	<b>51</b>
6.1 Conclusion	51
6.2 Further Research	52
<b>References</b>	<b>53</b>
<b>Acknowledgement</b>	<b>55</b>

## 第1章 引言

### 1.1 研究背景

凭借港口城市的特别优势，物流业在厦门得到蓬勃发展。生存于行业之中，如何在日趋激烈的竞争中站稳脚跟，获得持续发展动力，实现长期发展，是各物流企业每天都必须面对的问题。开发新服务、拓展新领域等手段随着行业发展，其拓展空间也日趋狭窄，竞争优势的建立最终要回归到企业本身管理手段的提升，简言之，就是企业本身流程及绩效的持续改进与提升。找对改进与提升的方向对企业而言至关重要，故评估手段的选择对企业尤为关键，找到科学、合理并契合企业发展阶段及经营管理需要的评估手段是企业迈向成功的重要一步。对发展到一定阶段的物流企业，单纯指标的评估手段已然跟不上企业发展脚步，对企业的进一步提升并不能提供更多的有意义的参考意见，甚至造成企业只关注短期目标而阻碍其长期获利能力发展的恶果。本文尝试利用平衡计分卡这个管理工具，辅以PEMM(流程成熟度评估模型：Process and Enterprise Maturity Model)模型，对具有代表性的A物流企业的绩效进行评估并找到改进方向以保持持续发展动力。

### 1.2 研究意义

新世纪以来，信息技术的发展日新月异，信息网络逐步完善健全，全球化对各行各业的深入渗透，为物流行业中的企业带来成本削减、服务提升等好处的同时，无疑更加剧了各物流企业之间的竞争。愈加激烈的竞争环境向生存于其中的物流企业提出了更高的要求：

- 1、要求物流企业能够提供供应链一体化的综合性物流服务，这对企业的流程、信息应用及控制能力提出了更高的要求，要求物流企业提高资源的整合与利用能力；

- 2、要求物流企业能够提供个性化的服务，企业须以客户满意为导向，以客户需求为准则，满足不同顾客的不同需求，不断追求培养并保留顾客忠诚度，这

要求企业对顾客关系管理投入更多关注，建立针对不同顾客的数据库，追踪客户的购买偏好，致力于满足顾客的个性化需求；

3、要求物流企业提高自身灵活性，能够对多变的市场环境及时进行自我调整，实现改进与创新，全球经济一体化，开放的竞争市场，带来的是多变的经营环境，企业必须不断地发掘服务创新点以吸引客户，通过创造一系列短期优势才能维持长期竞争优势，这要求企业能够及时对内部流程及外部机会进行改进、拓展；

4、要求企业有更专业化的团队，要满足以上三点要求，必须加强团队的业务乃至综合整体素质的建设，这要求企业增加对企业员工成长投入更多的资源与关注。

满足以上要求的物流企业未必一定能够成为行业中的佼佼者，但是无法满足以上要求的物流企业必然要被激烈、多变的竞争环境所淘汰。如何提升企业竞争力，使企业能够在激烈的行业竞争中永远立于不败之地是所有企业面临的核心问题。盲目地投入以满足以上要求必然不会是通往成功的捷径，企业需要一个简明、有效的工具能够帮助自己准确、清晰地分析出自身状况，以找到提升自我的突破口。

论文以 A 物流公司为例，利用平衡计分卡作为工具，通过对 A 公司的绩效进行评估，找出 A 公司提升自我的突破口，为 A 公司建立自有的竞争优势，实现健康持续发展。A 物流公司作为典型的港口物流企业，以她作为案例进行分析，也为行业中同类物流企业的发展提供参考。

### 1.3 研究路线与全文安排

本文通过对 A 物流公司的具体情况具体分析，构建以 A 物流公司实际情况出发的平衡计分卡，从财务、客户、内部流程及学习与成长 4 个层面对 A 物流公司的绩效进行了评估。其中，又以流程层面的评估为重点，利用 Michael Hammer 提出的 PEMM 为工具，通过对设计、执行者、管理者、基础设施支持及衡量指标此 5 个能动因素进行分析与评估，对 A 物流公司的流程进行评估，针对 A 物流公司在流程评估中暴露出的问题提出改进建议，为实现 A 物流公司的持续、健康发展铺平道路。

论文结构如图 1-1 所示。

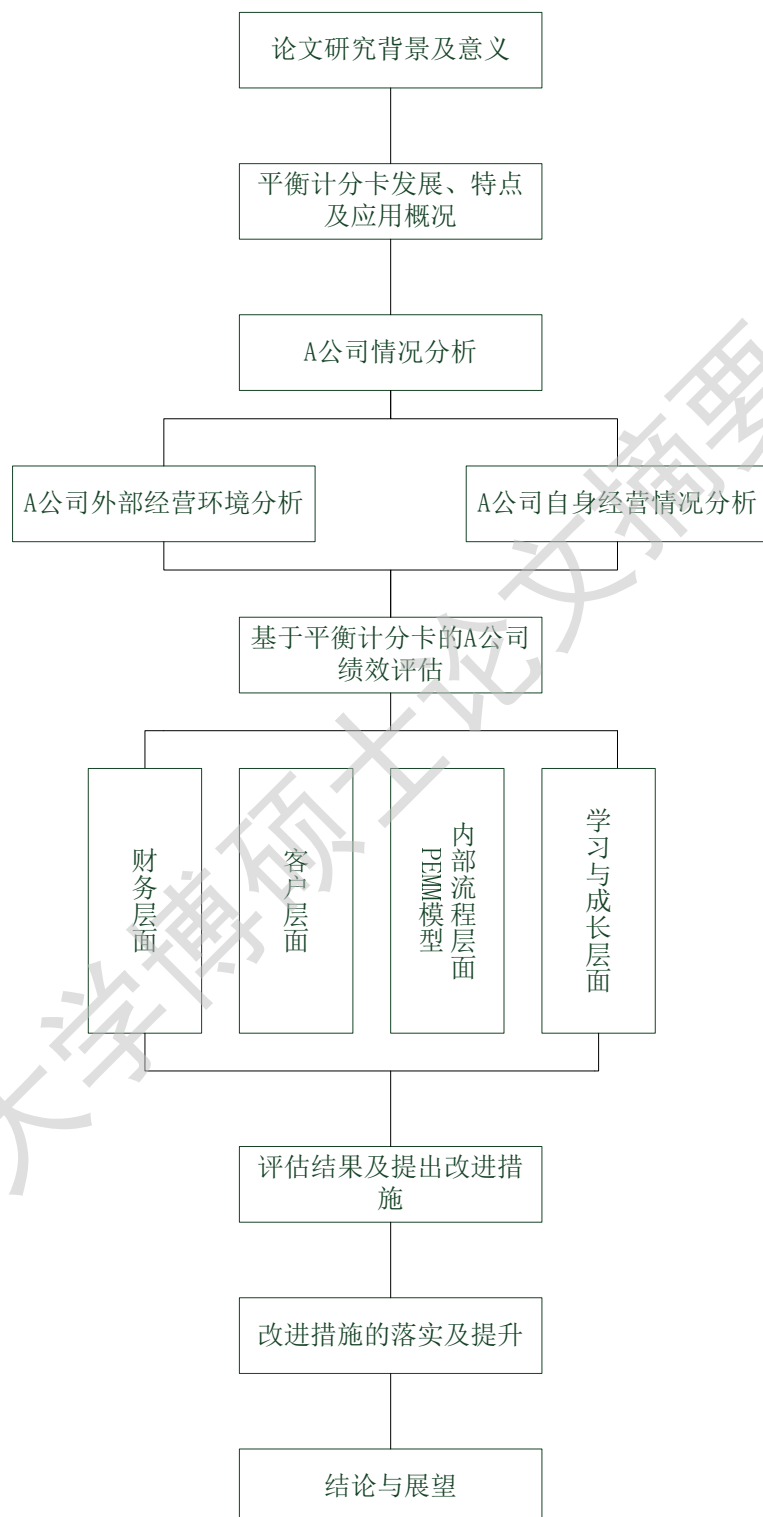


图 1-1 论文结构图

## 第 2 章 文献综述

### 2.1 平衡计分卡发展概况

1990 年，美国的诺兰诺顿学院设立了一个为期一年的项目，专门研究一个新的绩效测评模式的开发。诺兰诺顿的执行总裁戴维·诺顿担任项目组组长，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰担任学术顾问，共有包括苹果电脑、通用电气、惠普及加拿大壳牌等公司在内的 12 家企业参与了此次的开发项目。项目小组研究了绩效管理新方法的创新案例，其中之一就是 Analog Devices 运用的系统。这个案例阐述了 Analog 如何使用一种新的“公司计分卡”对公司的持续性改进进行绩效考核。它包括财务指标和流程方面的指标。项目小组由此将这个新方法加以扩展，使之包含了范围更广的绩效考核，并命名为“平衡计分卡”，建立了 4 个不同层面的概念：财务、客户、流程和学习与成长。至 1990 年 12 月研究结束时，研究小组提交了一份书面的总结报告，阐述了这一更具平衡性的绩效考核方法的可行性和可能获得的益处。至此，平衡计分卡雏形成功建立。

此后平衡计分卡的发展大致可以分为两个阶段，一是着重于绩效管理的发展阶段，二是着重战略管理工具的提升阶段：

第一阶段，1992 年，诺顿和卡普兰教授在《哈佛商业评论》上发表了关于平衡计分卡作为绩效管理系统的论文。这时的平衡计分卡提出了财务、客户、内部流程及学习与成长 4 个角度的框架，认为企业单纯依靠财务指标评估绩效存在很大的问题，建议应该从多个角度来审视企业业绩，强调既要看结果，更要注重过程，设置均衡的衡量指标体系。

第二阶段，自 1993 年以来，诺顿和卡普兰教授分别出版了《战略中心型组织》、《战略图》、《组织协同》、《平衡计分卡战略实践》等著作，在这个阶段，平衡计分卡已经发展成为战略管理工具，强调企业应建立基于平衡计分卡的战略管理体系，调动企业所有的人力、财力和物力等资源，集中起来协调一致地去达成企业的战略目标。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库